

Título de la ponencia

“Análisis Organizacional: normatividad y funcionamiento de la Secretaría de Educación del estado de Chiapas”.

Autores: Dr. J. Carlos López Ramos
Dr. Sergio I. Torres Solís.

Institución de procedencia: Universidad Autónoma de Chiapas

Resumen:

En las últimas décadas, se ha abierto un debate ante necesidad de nuevas formas de gestión, pues existe la presunción de un agotamiento en el *modelo guía* de la administración (Magallon; 2004: 65 -91).

En este sentido, el gobierno mexicano inspirado en la idea de un “*estado modesto*” (Crozier; 1987), a partir de 1980 ha emprendido un proceso de transformación general de la organización pública denominado “*Modernización Administrativa*” (Culebro J. 1998:1).

Para ello, se han desarrollado, *Modelos de Gestión de la Calidad* (MGC) como sistemas para la conducción del **cambio organizacional**, con la premisa de crear una “*cultura de calidad*”, en todas las instancias de gobierno (Agenda presidencial de buen gobierno, 2000 -2006).

Y ya que la calidad es un concepto abstracto (Barba A. 2001: 16) apreciado a partir de su representación y solo entendido a través de sus manifestaciones comportamentales, desmontar estas representaciones y analizar ¿cómo se ensamblan y se articulan sus piezas?, ¿cuáles son los estratos ocultos que lo constituyen? y también ¿cuáles son las fuerzas no controladas que ahí obran?, son el objeto de preocupación analítica de este trabajo.

Con el fin de posibilitar el logro del objetivo, se abordará el estudio desde la perspectiva de investigación de la tradición fenomenológica (Schutz, A. 2003: 115). El estudio se diseñará con instrumentos cuantitativos y cualitativos que brinden la posibilidad de proponer un modelo descriptivo - explicativo del proceso normativo, organizacional y de funcionamiento de la Secretaría de Educación en el estado de Chiapas.

Palabras clave:

1. Diagnostico organizacional
2. Sistema Educativo
3. Gestión de la calidad

Ponencia:

En las últimas décadas, la globalización, la regionalización de las economías y la competitividad, como fenómenos impulsores del cambio en las organizaciones públicas y privadas, han abierto un debate ante necesidad de nuevas formas de gestión, pues existe la presunción de un agotamiento en el *modelo guía* de la administración; en palabras de Magallon. . . “*el modelo Taylorista ya no responde a la nueva realidad*”. (Magallon; 2004: 65 -91).

En este sentido, el gobierno mexicano inspirado en la idea de un “*estado modesto*” (Crozier; 1987), a partir de 1980 ha emprendido un proceso de transformación general de la organización pública a nivel federal, estatal y municipal denominado como la “*Modernización Administrativa*” (Culebro J. 1998:1).

La modernización administrativa, en el último sexenio (2000 – 2006), se ha orientado hacia aquellos paradigmas designados por Montaña L. (1992) como una propuesta de cambio, al pasar de la *racionalidad managerial* a la incorporación de los aspectos simbólicos y al cambio en la lógica de la organización del trabajo. Para ello, se ha tomado a la ***norma internacional ISO 9000***, como una guía para la gestión pública y a partir de ella se han desarrollado, *Modelos de Gestión de la Calidad* (MGC) entendidos como sistemas para la conducción del cambio organizacional, con la premisa de crear una “*cultura de calidad*”, en todas las instancias de gobierno (Agenda presidencial de buen gobierno, 2000 -2006).

Tales MGC, proponen establecer las bases de una “*administración pública de calidad*”. Por ello y en tanto que la calidad es un concepto abstracto (Barba A. 2001: 16) apreciado a partir de su representación en la organización y solo entendido a través de sus manifestaciones comportamentales, desmontar estas representaciones y analizar ¿cómo se ensamblan y se articulan sus piezas?, ¿cuáles son los estratos ocultos que lo constituyen? y también ¿cuáles son las fuerzas no controladas que ahí obran?, son el objeto de preocupación analítica de este trabajo.

Mientras, se insiste en la idea de que las tecnologías administrativas, concepciones de organización y procedimientos de gestión, generadas en una cultura y al interior de un contexto particular, pueden ser transferidas, aplicadas o incluso, en el peor de los casos, simplemente traducidas a realidades diferentes, sin perder su efectividad o lógica intrínseca. Tal pareciera ser el supuesto nada o poco discutido en el ambiente académico y práctico de la gestión en América Latina (Arellano, D. y Cabrero, E. 2000: 398).

Este proceso de transferencia de conocimiento, ha tenido y sigue teniendo efectos directos sobre las organizaciones, lo que lleva a pensar en la necesidad apremiante de observar con ojos críticos la incorporación de tecnologías y modelos de gestión creados para otras realidades.

Al parecer las organizaciones, las tecnologías organizativas y el conocimiento de la gestión (*management*) se desarrollan en condiciones culturales y sociales particulares. Situación que orienta a pensar el análisis desde la dimensión psicosocial, es decir, los supuestos culturales, los mecanismos simbólicos y las reglas de interpretación (*apropiación y*

asimilación) que a nivel organizacional e individual, varían de una organización a otra.

Y es que la variabilidad organizacional, hace compleja cualquier traducción o traslado y pone en duda la capacidad misma de transferencia y/o aplicación de los modelos de gestión sin considerar su decodificación y reinterpretación por el sujeto, en tanto que, como señala Piaget J. (1990). . . *“la incorporación de nueva información a los esquemas previamente existentes, transita por la modificación de los esquemas que han sido puestos en cuestión o derrumbados por los nuevos elementos asimilados”*. . . Flavell (1963, pg. 44).

Por otro lado, como señala Habermas, J. (2001: 21)... *“las normas tienen un sentido semántico, justamente un sentido que siempre que un sujeto es capaz de entenderlo las sigue y se convierten en razón o motivo de su comportamiento”*... es lo que se denomina: *acción social*.

El mismo Habermas J. (2001: 22) indica que *“las reglas y las normas no son algo que acaezca, sino que rigen en virtud de un significado intersubjetivamente reconocido”*, lo que lleva a la conclusión de que: la *acción social* solo viene dada por referencia a un sistema de valores culturales y sociales transmitidos en los grupos sociales.

De ahí, que el desmantelamiento de la estructura de las normas sea un paso necesario, que de manera particular, el sujeto realiza en la búsqueda de sentido (socialización: Berger y Luckmann. 2003: 162). Aprender la calidad entonces, involucra al sujeto (en la organización) el contexto (la organización pública) y las normas (modelo de gestión de la calidad) en palabras de Bandura, Albert 1986: 34)... *“el funcionamiento humano se explica en términos*

de un modelo de reciprocidad triádica en el que la conducta, los factores personales cognoscitivos y acontecimientos del entorno son determinantes que interactúan con otros". . .

Por otro lado, la acción racional de acuerdo a fines (racionalidad instrumental, Weber. 1988), parece ser el eje rector de los modelos de calidad, orientados hacia la forma más racional de la acción, ponderando el elemento racional en términos de cálculo de medios para alcanzar un fin, valorando racionalmente las probables consecuencias de los actos y comparando la efectividad relativa de los diversos medios como las consecuencias que se puedan derivar de su obtención y de los medios utilizados para alcanzarla.

Esta investigación, se desarrolla en el marco de la Modernización Administrativa del gobierno mexicano, proceso que involucra a toda la administración pública, no obstante, en el contexto de una sociedad que aspira a insertarse en una comunidad global caracterizada por la sociedad y la economía del conocimiento, el sistema educativo, representa uno de los ejes en los que se sustenta el desarrollo del país (Kaplan, 2002).

Especialistas como Kaplan (2002) afirman, que en toda sociedad moderna, la educación de calidad es uno de los propósitos fundamentales. En ese sentido, de acuerdo con el *Compromiso Social por la Calidad de la Educación (SEP 8/08/ 2002)*, la educación mexicana afronta tres grandes retos:

1. Cobertura con equidad;
2. Calidad en los procesos educativos y niveles de aprendizaje e integración y...

3. Mejora de la gestión del sistema educativo

Para dar respuesta a la necesidad de “*mejora de la gestión del sistema educativo*”, se instituyó el Consejo de Innovación y Calidad de la Secretaría de Educación Pública (08 de julio del 2002, Diario Oficial de la Federación), que establece las políticas gubernamentales orientadas a la implementación de un modelo de gestión que genere un cambio en la organización educativa. Dicho modelo de gestión: **Modelo de Calidad SEP** (MCSEP) se deriva de la norma ISO 9000/2000 y tiene como premisa central, la creación de una “*cultura de calidad*” al interior de las diversas instancias de la Secretaría de Educación Pública (Dirección general de Innovación, calidad y Organización SEP, 2002).

El Programa de Gestión de la Calidad SEP se ha venido implementando a nivel nacional desde el 2002, sin embargo, en Chiapas, su implementación se encuentra en sus etapas tempranas, ignorándose de los factores involucrados en el proceso y de la forma en que estas fuerzas podrían estar operando el sistema educativo estatal.

La Secretaría de Educación del estado de Chiapas (SE), es la entidad que sustenta el sistema educativo en el estado, debido a ello, se ha elegido como el campo de investigación para este trabajo.

Entendiendo que Chiapas se caracteriza por sus múltiples y diversos recursos y bellezas naturales, así como su acentuada pobreza que se entrecruza con factores históricos y estructurales, resultando un complejo entramado social.

Una vía privilegiada para impulsar el desarrollo armónico e integral del

individuo y de la comunidad, es contar con un sistema educativo de buena calidad como el medio fundamental para lograr la libertad, la justicia y la prosperidad individual y colectiva.

En tanto que, los indicadores educativos señalan que en el estado de Chiapas, el 21.33 % de la población de 15 años y más es analfabeta, mientras que la media nacional es de 8.4 %, situación que nos ubica en el primer lugar nacional. Además 42.22 % de este rango de población no tiene terminada la educación primaria, por tanto el problema educativo de los adultos incluye por lo menos 63.55 % del total de este grupo de edad, hecho que refleja la magnitud el rezago educativo del estado (*INEGI, Censo de Población y Vivienda, 2005; SEP, sistema para el análisis de la Estadística Educativa, 200 y Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012*).

El promedio de escolaridad de la población chiapaneca es de 6.2 grados, mientras que la media nacional es de 8.0. Otros datos indican que existe un gran número de escuelas incompletas y unitarias, deserción y reprobación en primaria, problemas de absorción en secundaria y educación superior, reprobación en capacitación para el trabajo y en profesional medio, eficiencia terminal en primaria, secundaria y media, así como cobertura de secundaria y del nivel medio.

El estado ocupa el tercer lugar en reprobación en el nivel primario, con una tasa de 6.8 % con 2.1 % por arriba del promedio nacional. La deserción más baja se registra en educación primaria, con 1.7 %, que en números absolutos significa que 12 mil 902 alumnos desertan. Aunque el porcentaje parece bajo, afecta al nivel con mayor población (7762 mil 96 alumnos en el

ciclo 2005-2006) y sitúa al estado en la posición seis a nivel nacional. Los otros niveles presentan indicadores más altos y denotan que en general el grado de deserción es una variable importante que requiere atención y búsqueda de alternativas de solución.

El problema central de la educación en Chiapas es su escasa calidad. El ámbito político-administrativo está caracterizado por las prácticas de los actores que intervienen en la definición de políticas, en la organización administrativa del sistema educativo y en la operación normativa del mismo.

Es muy importante señalar que todas las iniciativas de mejora de la calidad, en un contexto como el chiapaneco, no pueden dejar de lado la organización del Sistema Educativo, no sólo en los aspectos de normatividad y funcionamiento, sino en lo que toca a la calidad misma del proceso educativo.

Existe la oportunidad de transitar de una estructura administrativa cerrada, a una organización centrada en la gestión para el apoyo a la escuela, con la visión estratégica; para ello, la gestión al interior del sistema educativo debe consolidarse en los actores, como una práctica de apoyo a los propósitos del trabajo de la escuela, pues como se señala en Compromiso Social por la Calidad de la Educación (SEP 8/08/ 2002)...*“el sistema educativo presenta formas de administración predominantemente burocráticas y verticales así como estructuras de gestión de lenta capacidad de respuesta en las oficinas centrales y en los planteles escolares”...*

En tanto que, las últimas décadas, han sido escenario de consensos que confieren a las capacidades de gestión del gobierno, el carácter de variables asociadas a la calidad de la educación. En consonancia con estas ideas, la

mejora de la administración del sistema educativo juega un papel importante en el rediseño global del estado, incorporándose en forma progresiva las estrategias de fortalecimiento institucional a la agenda de los cambios esperados en el sector educativo.

En coincidencia con la necesidad de consolidar modelos de organización y gestión que permitan dar respuesta a los problemas de calidad y equidad, se valora en forma positiva el fortalecimiento de un campo de actuación programática que contribuya a mejorar la administración educativa.

Estos cambios y tendencias suponen y requieren una visión y revisión de las representaciones sociales, el conocimiento experto y los saberes acumulados en el sistema.

De acuerdo con estas orientaciones, se plantea la conveniencia de ampliar la consolidación de una nueva racionalidad administrativa. Desde esta óptica, el reposicionamiento de los actores y la adopción de nuevos perfiles en la resolución de los problemas cotidianos, coloca a las prácticas de gestión como la piedra angular para el buen funcionamiento institucional y con ello contribuir al desarrollo de procesos de mejora orientados a incrementar la pertinencia, efectividad y eficacia de la administración educativa, en el marco de las estrategias de descentralización y fortalecimiento del sistema educativo.

Tener un diagnóstico organizacional: normatividad y funcionamiento de la Secretaría de Educación en el estado de Chiapas permitirá contar con un marco explicativo de los diversos factores que inciden en la baja calidad de la educación entre otros: las formas de administración predominantemente

burocráticas y verticales así como las estructuras de gestión de lenta capacidad de respuesta en las oficinas centrales y en los planteles escolares.

Generando con ello la información necesaria para la toma de decisiones en la resolución de la problemática institucional y en consecuencia, elevando la calidad del servicio educativo en la entidad.

En conclusión, se propone el análisis organizacional de la Secretaría de Educación del estado de Chiapas, su normatividad y funcionamiento en el marco del MCSEP a fin de configurar la situación que guarda la gestión y administración educativa sentando con ello, las bases para la generación de un nuevo modelo de organización *ad hoc* a las condiciones sociales y culturales que vive el estado.

Así, como punto de partida, nos preguntamos *¿cuál es el entorno real en el que se desenvuelve la SE?, ¿cuáles son los determinantes que orillan a sus miembros a actuar y tomar decisiones de una determinada forma? y ¿cuáles son las interrelaciones entre las actitudes, los comportamientos y las competencias de los individuos en la organización en función del modelo Administrativo?*, en una aspiración por delinear la realidad objetiva que vive la SE, su funcionamiento y la incidencia de los factores normativos y organizacionales en su quehacer como Institución educativa en el estado.

De este conjunto de interrogantes se desprende la siguiente pregunta de investigación: *¿Cómo se suscita y qué implica ó determina el proceso normativo, organizacional y de funcionamiento de la Secretaria de Educación en el estado de Chiapas?*

Objetivo general

Obtener un diagnóstico que permita identificar, describir, correlacionar y explicar el proceso normativo, organizacional y de funcionamiento de la Secretaría de Educación en el estado de Chiapas

Metodología.-

Con el fin de posibilitar el logro del objetivo planteado, se abordará el estudio desde la perspectiva de investigación de la tradición fenomenológica, ya que el objeto de estudio: *“modelo de gestión/administración pública”*, se inscribe en aquellos cuya naturaleza solo puede ser explorada y descrita por sí misma (Schutz, A. 2003: 115). El estudio se diseñará con instrumentos cuantitativos y cualitativos, pues, mientras que el cuestionario permitirá distinguir los rasgos generales de los sujetos, la revisión documental, la entrevista en profundidad y la observación participante, brindarán la posibilidad de proponer un modelo descriptivo - explicativo del proceso de normativo, organizacional y de funcionamiento de la Secretaría de Educación en el estado de Chiapas.

Para delinear la investigación, se considera –como se señala anteriormente- que desde la perspectiva *managerial*, los modelos de *Gestión de la Calidad* son diseñados para generar un cambio en la organización y entre otras cosas, crear una cultura de calidad (adquisición de nuevos comportamientos en el trabajo).

Se parte entonces de esta premisa y se plantea un análisis de la evolución del comportamiento organizacional, explorando en las dimensiones internas de la organización: *estructura, función, cultura y forma de vida* de los miembros de la SE. Asimismo, se integran al análisis las dimensiones del contexto de la organización: *institución educativa, normatividad, políticas públicas y modelo de gestión*.

Para la determinación de la muestra por ser una población determinada, se utiliza la formula general para poblaciones finitas donde: **n** tamaño muestral **N** tamaño de la población **z** valor correspondiente a la distribución de gauss **p** prevalencia esperada del parámetro a evaluar q 1-p (si p=30%, q=70%) **i** error que se prevé cometer. Para este caso se estimará con un error máximo del 5%, con un grado de confianza del 95% y con una distribución del 50 %, el tamaño de la muestra. Se planea realizar la investigación en cuatro etapas metodológicas con duración aproximada de cuatro meses cada una:

- a. Planeación e integración del equipo de trabajo al modelo participativo de investigación: esta etapa se propone en tres momentos secuenciales: el primero consiste en acceder a la organización (secretaría de educación del estado de Chiapas) y realizar entrevistas abiertas con los actores, buscando con ello su confianza y colaboración; también en ese momento se lleva a cabo la delimitación del área de estudio (departamentos, niveles, sectores); el segundo, basado en la implementación de un taller participativo de inducción y el tercero, la participación integral como equipo de trabajo. Durante esta etapa se llevará a cabo la identificación de los estudiantes que participarán como

becarios, así como su entrenamiento. El producto de estas actividades será un documento con la configuración de las dimensiones, los indicadores y las variables para la elaboración de los instrumentos de recolección de la información.

- b. Diseño y validación de los instrumentos: con los insumos (dimensiones, indicadores y variables) configurados, se procederá a diseñar los instrumentos cuantitativos y cualitativos en los que se basa el trabajo de investigación: cuestionario, revisión documental, entrevista en profundidad y la observación participante. Para el cuestionario y los guiones de la entrevista en profundidad, de acuerdo con Moreira y Lang Silveira (1993), se establecerá la consistencia interna calculando los coeficientes de correlación de Pearson ítem - total, para depurar el instrumento y estimando la fiabilidad a través del coeficiente alfa de Cronbach. Para poder validar el cuestionario es necesario aplicar como mínimo a una cantidad de individuos igual a 5 veces el número de ítems a efecto de evitar obtener correlaciones ítem - total espuriamente altas, que pueden aparecer cuando el número de ítems y el de individuos que responde la prueba, son semejantes. El producto final serán los cuestionarios y los guiones de entrevista en profundidad validados y con una alta consistencia interna. Durante esta etapa se llevará a cabo la planificación de la parte medular del trabajo de campo considerando también la integración del grupo de trabajo y la asignación de las responsabilidades específicas.

- c. Aplicación de los instrumentos: desde el inicio de la investigación se harán tareas como la entrevista abierta y la observación; sin embargo, en esta etapa del proyecto se desarrollará de manera sistemática la aplicación de los instrumentos diseñados *ad hoc* para la recolección de la información. Las actividades de campo se mantendrán hasta cubrir el tamaño de la muestra. El producto de esta etapa serán las bitácoras y/o diarios de campo así como los cuestionarios con los datos para tabular.
- d. Corrida estadística, análisis multidisciplinario y elaboración de resultados: apoyados con la paquetería estadística spss para windows (version 14), se analizarán los datos tabulados del cuestionario y de la entrevista en profundidad y se elaborarán las tablas de resultados. Se realizarán reuniones de carácter multidisciplinario al interior del grupo de trabajo para analizar y discutir estos resultados. Conjuntamente con los productos de la observación participante (video) y el análisis documental (normas, políticas, etc.) Se elaborará un modelo explicativo del funcionamiento como organización de la secretaria de educación del estado de Chiapas y se redactarán los documentos especificados en las metas cuantitativas.

Productos.-

El proyecto nace de la necesidad de alimentar con análisis, información y propuestas institucionales la manera de construir una política y una gestión del sistema educativo desde los estados y desde la propia Secretaría de

Educación Pública basada en la escuela, por ende, los productos esperados serán:

- a. Propuesta de reestructuración institucional y de consolidación e innovación de funciones técnicas, administrativas, de gestión y operación de los servicios y,
- b. Alternativas para el fortalecimiento y consolidación financiera, técnica y administrativa para mejorar cobertura, calidad y equidad de los servicios educativos en el estado.

Estructuradas de la siguiente manera:

- a. Diagnóstico Organizacional
 - Delimitación de las variables
 - Construcción de indicadores
 - Diseño y aplicación de instrumentos
 - Base de datos
- b. Análisis de los procesos normativos.
 - Talleres participativos
 - Aprendizaje colaborativo
- c. Observación del funcionamiento organizacional
 - Descripción de los pasos o etapas de cada actividad que se realiza en cada área.

- Revisión de lo documentado para evaluar la conveniencia de efectuar cambios para mejorar y eliminar errores en la operación diaria.

Y, atendiendo al Artículo 36 del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública:

- Un documento que permita difundir entre los miembros de la Secretaría de Educación en Chiapas los programas, políticas y criterios técnicos en materia de calidad, innovación y modernización administrativa
- Un documento que promueva las acciones para la calidad total y mejora de los procesos.
- Un documento que contribuya a la observancia del código de ética.
- Un documento que favorezca el desarrollo de investigaciones en materia de innovación y calidad para determinar las mejores prácticas aplicables.
- Un video que permita difundir los procesos de cambio exitosos entre quienes integran la Secretaría y el marco metodológico utilizado en los mismos.

Bibliografía

- Abravanel, H.** (1988): "La Culture Organisationelle". Aspects Théoriques, Pratiques et méthodologiques. Montreal, Gaetan Morin.
- Alvesson Mats** (1993): "Cultural Perspectives on Organizations" Cambridge University Press. Printed in Great Britain., pp. 137.
- Barba Álvarez, A. y Solís Pérez P.** (1997): "Cultura en las Organizaciones: Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales", México, Vertiente Editorial, pp. 2 – 15 y 87-140
- Berger, Peter y Luckmann, Thomas** (2003): "La construcción social de la realidad". 1ª. Ed. 18ª. Reimp. Buenos Aires, Amorrortu editores.
- Bourdieu Pierre** (2003) "Capital cultural, escuela y espacio social". Editorial Siglo XXI. México, D. F. 206 pp.
- Carvajal, L.** (1994): "Apuntes para la transformación educativa. En: Encuentro y alternativas". Publicación del Encuentro Nacional de la Sociedad Civil. Editado por la Conferencia episcopal venezolana y la UCAB. Caracas.
- Castells, M.** (1997): "La era de la información. Economía, sociedad y cultura". Volumen 1, La sociedad red. Alianza Editorial, Madrid,
- Cheng, Yin Cheong** (1993): "Profiles of Organizational Culture and Effective Schools." School Effectiveness and School Improvement 4, 2: 85-110.
- Crozier, m. y E. Friedberg** (1989): "El actor y el sistema". México, Alianza editorial.

- Dahrendorf, R.** (1990): "El conflicto social moderno". Ed. Mondadori, Madrid.
- De Board, Robert** (1994): "El psicoanálisis de las organizaciones". Paidós.
- De Gaulejac, Vincent** (2005): "La société malade de la gestion". Ed. Du Seuil.
Paris Francia.
- Delors, J.** (1996): "La educación encierra un tesoro". Madrid,
Santillana/Ediciones UNESCO.
- Dilthey, W.** (1990): "Teoría de las concepciones del mundo". CNCA/Alianza,
México.
- Durkheim, É.** (1967): "De la división del trabajo social". Schapire, Buenos
Aires.
- Ethier, G.** (1989): "La gestion de l'excellence en education". Presses
Universitaires de l'université de Québec, Québec.
- Fidler, B.** (1997): "School Leadership: some key ideas. School Leadership and
Management". Vo. 17, No. 1, pp. 23-37.
- Frigerio, G. (Comp.)** (1995): "De aquí y de allá. Textos sobre la institución
educativa y su dirección". Kapelusz, Buenos Aires.
- García Canclini** (1990): "Culturas Híbridas". México, 1990, 120-155 pp.
- Geertz, C.** (1987): "La interpretación de las culturas", Gedisa, Barcelona,
- Gibson I.** (1994): "Las organizaciones", E.U., Addison Wesley Iberoamericana.
- Gibson, James L. et. al.** (1996): "Las organizaciones. Comportamiento,
estructura y proceso". Colombia, McGraw Hill / Irwin.
- Gil. Ignacio, et. al.** (1997): "La nueva dirección de personas en la empresa".
México, McGraw Hill.

- González, M. y Olivares. S.** (2004): "Comportamiento Organizacional". 3ª. Reimpresión Ed. CECSA México D. F.
- Habermas, J.** (1980): "Teoría de la acción comunicativa". Buenos Aires, Taurus.
- Hall, Richard** (1996): "Organizaciones, estructuras, procesos y resultados". Prentice Hall. México.
- Hallak, J.** (1992): "La gestión del sistema educativo para lograr una educación equitativa y de calidad---. Ponencia para el Seminario-Taller del Consejo Nacional de Educación sobre objetivos, estrategias y líneas de acción para el Plan Decenal de Educación. Caracas, 27-30 de julio de 1992. Herrera, F. (1991). Ed. PPU, Barcelona.
- Hellriegel** (1998): "Comportamiento Organizacional", Ed. Thompson Publishing, México, 320- 345 pp.
- Herrera, M. y López, M.** (1993): "Conceptualización y metodología para la gestión de las instituciones educativas a partir del proyecto pedagógico: El proyecto de plantel, características, fases y herramientas. Editado por Cinterplan, Caracas.
- Hodgetts R. M. y Altman Steven** (1993): "Comportamiento en las Organizaciones". Editorial Mc Graw Hill. Impreso en México., pp. 451.
- Jurán J. M.,.** (1993): "Manual de control de la calidad". Ed. Mc Graw-Hill. España.

- Kreitner, R. y Angelo Kinicki** (1997): "Comportamiento en las organizaciones", Madrid, McGraw Hill / Irwin.
- Luhmann, Niklas** (1997): "Organización y Decisión", en *Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. México: Ed. Antrophos.
- Magallón Diez, Ma. T.** (2004): "La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas", en "Los estudios organizacionales en México". Luis Montaña Hirose, coordinador general. UAM.
- Martin D., Defélix C. et Retour D.** (2001): "La gestion des compétences entre concepts et applications. Revue de Gestion des Ressources Humaines". n°. 39, p.73-79.
- Merton, Robert K.** (2002): "Teoría y estructura sociales" 4ª. Edición, Fondo de Cultura Economica, México D. F.
- Montaña Hirose, Luis** (2001): "Los nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción -siempre inacabada- de la universidad" en Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias. UAM-I, Pp. 105 – 132.
- Morin, E.** (1997): "Le paradigme perdu: La nature humaine" , París Sevil.
- Mouzelis Nico, P.** (1991): "Organización y burocracia". Barcelona. Península.
- Mitzberg H.** (2002): "La estructuración de las organizaciones", 7ª. Reimpresión, Barcelona, Ariel.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. OCDE.

(2003): "Education at a glance". París.

Parker M. (2000): "Organizational Culture and Identity". SAGE Publications.

Printed in Great Britain., pp 266

Pheysey Diana C. (1993): "Organizational Cultures". Routledge London and

New Cork. Printed in Great Britain.

Plan Nacional de Desarrollo (2000 – 2006)

Polanyi, Michael (1967): The Tacit Dimension, Anchor Books, Garden City, New York.

Powell W. y Dimaggio P. (1999) "El nuevo institucionalismo en analisis

organizacional". Ed. Fondo de Cultura Economica.

México D.F.

Rodríguez Estrada M. y P. Ramírez Buendía (1985): "Psicología del

mexicano en el trabajo". México, McGraw Hill.

Schein, E. (1992): "Organizational Culture and Leadership". 2d. Ed. San

Francisco, CA.: Jossey Bass.

Senge, P. (1990): "The Fifth Discipline". The art and practice of the learning

organization. N.Y. Doubleday/currency.

Simon, Herbert A. (1982): "Models of Bounded Rationality". MIT Press,

Cambridge.

Sistema Nacional de Evaluación de la Percepción de los Clientes con

respecto a la Calidad de los Servicios.

Sistema Nacional de Evaluación de Resultados.

Smircich, Linda et al (1985): "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, núm. 28.

Solis, Pedro (1994): "Cultura Organizacional y Transferencia de Modelos Organizacionales: un Proceso Complejo de Carácter Tecnológico y Cultural", Luis Montaña Hirose (ed.), *Argumentos para un debate sobre la modernidad: aspectos organizacionales y económicos*, México, UAM-I.

Weber, M. (1994): "Economía y Sociedad". Fondo de Cultura Económica, México.

Yzaguirre Peralta, Laura Elena (2002): "ISO 9000 en la Educación". Fundación Universitaria de Derecho, Administración y Política. Querétaro.

Zucker, Lynne C. (2001): "El papel de la institucionalización en la persistencia cultural" en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp) *El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C. UAEM, México.